

Soy Feliz



INDICADORES EVALUABLES EN EL PERSONAL DOCENTE Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN

MARÍA ABIGAIL SALAZAR VIOLANTE

**ANTE LA COMPETENCIA QUE EXISTE
ACTUALMENTE ES RECOMENDABLE QUE
LAS ORGANIZACIONES TRABAJEN EN UN
AMBIENTE DE CALIDAD PORQUE ES UNA
VENTAJA COMPETITIVA QUE LE PERMITE
A CUALQUIER EMPRESA SOBREVIVIR Y
PERMANECER EN EL MERCADO LOCAL,
NACIONAL O MUNDIAL**



La adopción de modelos para mejorar la administración organizacional representa una herramienta realmente útil para la búsqueda de excelencia. Para los directivos resulta de incuestionable utilidad saber el impacto que el personal representa dentro de su organización, actualmente, las empresas se deben caracterizar por un alto nivel en la calidad de los servicios que entregan a sus clientes, la cual depende de las actitudes del personal que labora en el negocio. El objetivo principal de esta investigación es realizar un estudio para conocer la forma en que se miden los indicadores del personal, así como los resultados que están alcanzando en relación a éstos.

El énfasis en la competitividad y productividad emanado desde la segunda guerra mundial generó las condiciones adecuadas para el surgimiento de diversos líderes que propiciaron las bases teóricas y filosóficas que rigen los principios de la calidad. Precisamente después de concluida la segunda guerra mundial el comportamiento organizacional fue concebido en términos de dos conceptos sencillos y memorables: “que la persona se adecuara

al trabajo” y “que el trabajo se adecuara a la persona” (Furnham, 2001). La importancia de la calidad se percibe en las personas a través de sus actitudes en el trabajo y sus valores.

Conforme se iban requiriendo homogeneizar las características del producto, la necesidad de realizar mejoras, al mismo tiempo, era cada vez más fuerte debido no sólo a la demanda sino a la competencia que se iba acrecentando. Además era necesario poseer características medibles y establecer mecanismos que pudieran evaluar los resultados parciales o totales de la producción ya sea en términos económicos o en términos operativos.

La época marcada por el incremento en la importancia y el desarrollo de estándares de calidad es la década de los cincuenta, cuando comienza a tomar importancia el concepto de calidad a nivel mundial. En los sesenta se empieza a definir calidad total, se dan los primeros pasos hacia la participación de todos en la misma, nace el concepto de cero defectos y surgen los círculos de

calidad. En la década de los setentas se hace énfasis en la participación de todos en la empresa para que ésta tome más fuerza.

En 1988, la calidad se convirtió en un aspecto más competitivo en muchos mercados, impulsando en las empresas la calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global (Kirk, 1999).

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la EFQM, en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, dividido en nueve criterios (Kirk, 1999).

Este modelo busca la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad mediante una correcta estrategia, una acertada gestión de personal, un uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales (Castilla, 2002).

La base del modelo es la autoevaluación, que se refiere a un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización para permitirles identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora con el fin de reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción para fortalecerse.

En la actualidad es recomendable que las empresas trabajen en un ambiente de calidad porque es una ventaja competitiva que le permite a cualquier empresa sobrevivir y permanecer en el mercado local, nacional o mundial. La adopción de modelos para mejorar la administración organizacional representa una herramienta realmente útil para la búsqueda de excelencia.

Ahora bien, uno de los criterios del Modelo de Calidad hace referencia a los resultados en las personas. El involucramiento de los empleados y la satisfacción son acen tuados como dos de los más importantes conductores a la mejora continua y por ende a la satisfacción de los clientes (Eskildsen, 2000). Los empleados son reconocidos como el bien más crucial de las organizaciones de

hoy en día, reflejada dicha importancia en este modelo (Eskildsen, 2002). Sin empleados satisfechos y motivados es imposible producir bienes o productos excelentes y es imposible lograr clientes satisfechos y leales. Es por esto que se incluye el criterio de “resultados en las personas” dentro del modelo, ya que los conductores hacia la excelencia son los empleados de la empresa.

Por tanto, es la importancia de realizar un estudio con el fin de investigar cómo mide los indicadores de personal, dado que el personal es un factor crítico en la visión de cualquier organización excelente y que por regla general las empresas que diseñan sus procesos con una fuerte orientación al cliente ven cómo sus resultados finales están íntimamente relacionados con su personal.

La adopción de modelos para mejorar la administración de las organizaciones representa una herramienta digna

LA ADOPCIÓN DE MODELOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES REPRESENTA UNA HERRAMIENTA DIGNA PARA LA BÚSQUEDA DE EXCELENCIA



para la búsqueda de excelencia. Esto facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de una organización y permite establecer criterios de comparación con las mejores prácticas identificadas en otras organizaciones y en el intercambio de experiencias.

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes.

En la búsqueda de la excelencia académica como una forma de una ventaja competitiva ha sido cada vez más reconocida y ha permitido, entre otros, a la formación del Modelo de cambio, es referencia base para aquellas que aspiran a la excelencia, lo que significa ofrecer un enfoque integral a las dimensiones más relevantes de la realidad que permitan establecer un marco de trabajo objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico.

En general, la calidad con su metodología y sistema de evaluación, permiten acelerar el proceso de cambio cultural en las organizaciones y constituyen una guía hacia el logro de la mejora continua. Estos tienen un doble propósito: en el corto plazo, son un reconocimiento para quienes han tenido la visión y la perseverancia al implantar un sistema integral de administración de la calidad; en el largo plazo se convierten en la guía principal del esfuerzo para la mejora continua de la calidad. Además se fundamentan en cuestionarios y guías para la evaluación que contiene una amplia descripción de los criterios y aspectos que se deben desarrollar y enfatizar para poder convertirse en una organización que aplique los principios que promueve el mismo modelo de gestión.

Por consiguiente, son modelos dinámicos de calidad que se han ido transformando a través del tiempo y de las condiciones tecnológicas y económicas de cada país, por lo que son un instrumento de medida y de control para aquellas empresas que ya están trabajando en la implantación de sistemas de calidad y quieran hacer una autoevaluación con el fin de conocer la situación de la organización con respecto a sus objetivos establecidos.

Tiene una característica que lo hace relevante como herramienta de autodiagnóstico, ya que incluye autoevaluaciones periódicas, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora (Kirk, 2001). Además, puede ser aplicado a cualquier tamaño de organización y en cualquier sector, ya sea público o privado. Consta de nueve criterios que se dividen en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia) y los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Uno de los criterios de este modelo hace referencia sobre cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

Los empleados son reconocidos como el bien más crucial de las organizaciones; sin empleados satisfechos y motivados es imposible producir bienes o productos excelentes, esto significa que “empleados excelentes junto con socios excelentes, a través de procesos excelentes crean productos excelentes” (Eskildsen, 2000). En la ac-

tualidad es recomendable que las empresas tengan en cuenta este criterio, debido a que sin duda alguna es parte de la estrategia para tener una ventaja competitiva dentro del mercado.

Para los directivos de las empresas resulta de incuestionable utilidad saber el impacto que el personal representa dentro de su organización, actualmente, las empresas se deben caracterizar por un alto nivel en la calidad de los servicios que entregan a sus clientes, la cual depende de las actitudes del personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad (Palafox, 2001). El personal en todos los niveles y áreas debe estar consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente. Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Destaca entonces la necesidad de realizar un estudio que permita estimar los resultados alcanzados en una organización en relación con su personal, usando como referencia el modelo de calidad, de manera que se identifiquen los indicadores más relevantes y significativos que afectan la motivación del empleado y conocer la forma que utiliza la coordinación para medir dichos indicadores.

Los modelos de calidad tienen por propósito estimular a la comunidad empresarial a mejorar sus métodos y resultados, lo que no sólo está a favor de sus propias y naturales expectativas de éxito sino que se orientan al logro de una comunidad más sana y una sociedad más fuerte y sólida.

A continuación se describe el Premio Malcolm Baldrige y Premio Nacional de Calidad. Este premio nació a principios de los años ochenta debido a la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Una de las conclusiones que alcanzaron fue la de proponer la creación de un premio nacional de calidad, similar al premio Deming que existía en Japón (Bogan, 1992). Su fin es promover el espíritu de mejora continua en la industria norteamericana y, en consecuencia, el aumento de su competitividad (Roure, 1999).

Las tres categorías de participación son (Koontz y Weihrich, 1997):

- Compañías manufactureras
- Compañías de servicios
- Pequeñas empresas

El premio Malcolm Baldrige califica a través de siete grandes factores de rendimiento, los cuales son (Evans y Lindsay, 2000):

Liderazgo

El concepto de liderazgo está referido a la medida en que la alta dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial, al mismo tiempo que busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. Asimismo, incorpora la participación de la alta dirección en las revisiones de resultados y rendimientos y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones.

Por otra parte, el liderazgo también tiene que ver con el manejo de la empresa respecto a las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad.

Planeación estratégica

Se establece la forma cómo la compañía desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

En lo que se refiere al proceso de desarrollo de las estrategias, se evalúa si incluye a los clientes y sus expectativas, el entorno competitivo, las capacidades y necesidades en recurso humano, las capacidades en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo, así como las capacidades de asociados y proveedores. También cubre una proyección de indicadores clave de rendimiento con una adecuada comparación con la competencia o *benchmarking*.

Enfoque de clientes y de mercado

En este criterio se examina en qué medida la empresa identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado y de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con éstos y revisa permanentemente su grado de satisfacción.

EL MANEJO DE LAS QUEJAS, LA DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y EL REFORZAMIENTO DE LA RELACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉSTE; TRES GRANDES ASPECTOS PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Por una parte se considera el conocimiento del mercado, es decir, la forma como la empresa determina requerimientos de largo plazo, expectativas y preferencias de los clientes actuales o potenciales, tomando en cuenta la forma como ésta utiliza la información para comprender y anticipar las necesidades y desarrollar oportunidades de negocio.

Por otra parte, se establece cómo la compañía maneja la mejora del grado de satisfacción de sus clientes de sus servicios actuales. Esto tiene que ver con tres grandes aspectos: el manejo de las quejas, la determinación de la satisfacción del cliente y el reforzamiento de la relación de negocios con éste.

Información y análisis

En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción.

Este criterio toma en cuenta a los principales tipos de información, financiera y no financiera, la forma en que es entregada a los usuarios para permitir una efectiva gestión y evaluación de los procesos clave del negocio, la búsqueda de fuentes para el logro de datos comparativos que refuercen el conocimiento del negocio, del mer-

cado y estimulen la innovación. Pero sobre todo, se toma en consideración la medida en que la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de los planes y metas, así como para la identificación de áreas clave candidatas para mejora.

Enfoque del recurso humano

Este es un aspecto muy importante dentro de la metodología de evaluación del modelo, que se basa en tres grandes áreas: los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, la flexibilidad, el reconocimiento y compensación a los trabajadores), educación, entrenamiento y desarrollo del personal, al igual que bienestar y satisfacción de éste.

Gestión de procesos

Otro elemento de gran importancia, en el que se examinan los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo su diseño orientado al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte posventa y los procesos relacionados con los proveedores y asociados.

En realidad este aspecto tiene que ver con un conocimiento y diseño de los procesos clave, tanto en su aspecto procedimental como en lo que se refiere a la tecnología

utilizada como soporte, buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega. Este es el criterio más cercano a los requerimientos señalados en la norma ISO 9000 (Bogan, 1992).

Resultados del negocio

Este es el criterio de mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio Malcolm Baldrige. Se basa en los siguientes resultados:

- Satisfacción del cliente
- Financieros y de posicionamiento en el mercado
- Bienestar y desarrollo del personal
- Proveedores y asociados
- Rendimiento operativo específico de la empresa

Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional de Calidad fue creado en 1989 y fue uno de los pioneros entre los premios nacionales que surgieron en todo el mundo. Sus bases técnicas son aportadas por la Fundación Mexicana para la Calidad Total. Tiene como principal propósito impulsar la mejora continua de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial (PNC, 2002).

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía para definir a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento de su funcionamiento, para provocar su mejoramiento continuo. Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez. El grado de madurez permite apreciar las fortalezas y oportunidades de la organización, correlacionando tres dimensiones interdependientes (PNC, 2002):

Enfoque: diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas para trabajar.

Implantación: aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.

Resultados: efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

El modelo no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las carac-

terísticas particulares de la organización y su entorno, no se basa en ninguna teoría o corriente. Consiste en ocho criterios y representan los elementos fundamentales de todo sistema organizacional, a continuación se describen (PNC, 2002):

Clientes

Incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados y cómo éstos perciben el valor proporcionado por la organización. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y cómo evalúa su satisfacción y lealtad.

Liderazgo

Examina el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora y la cultura de trabajo deseada.

Planeación

Este criterio se refiere a la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo cómo es que se definen sus objetivos y estrategias y cómo éstos son desplegados en la organización.

Información y conocimiento

Incluye la forma en que se obtiene, estructura, comunica y analiza la información y el conocimiento para la administración de los procesos y apoyo a las estrategias, así como al desarrollo de la organización.

Personal

Se refiere a cómo la organización diseña y opera sistemas para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, desde su selección hasta su separación, con la finalidad de favorecer su desempeño y calidad de vida, considerando el enfoque estratégico de la organización.

Procesos

Incluye la forma en que la organización diseña, controla y mejora sus productos, servicios y procesos, implicando el enlace con proveedores para construir cadenas que aseguren que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente y, con ello se logren sus objetivos estratégicos.

Impacto Social

Este criterio incluye la forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de calidad en la comunidad.

Resultados

En este criterio se evalúa el desempeño de la organización en cuanto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos, incluyendo los sistemas de la organización.

Conclusiones

La revisión bibliográfica fue una herramienta útil para el desarrollo de la investigación, ya que en la construcción del marco teórico se encontraron los aspectos y características que conformaban cada uno de los indicadores de personal incluidos en el estudio, con lo cual se pudo diseñar un instrumento de medición que permitiera conocer cómo las organizaciones miden estos indicadores y qué resultados están logrando en relación a éstos, concluyendo que la mayoría de las empresas sí realizan mediciones para conocer aspectos que afectan el bienestar y estabilidad de sus empleados; sin embargo, algunas otras mencionan no contar con métodos formales para realizar las mediciones correspondientes, aunque sí los utilizan.

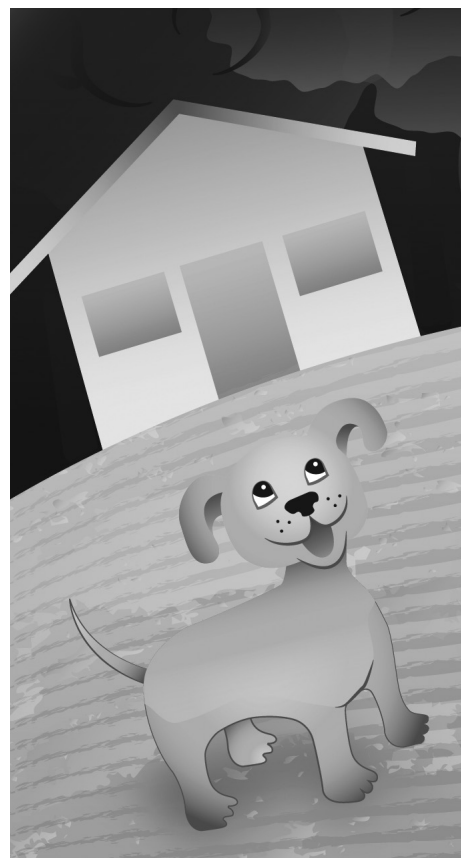
Recordando que el nivel de aplicación se refiere a la forma en que las organizaciones miden los indicadores de personal así como los resultados que están alcanzando en relación con estos indicadores, mismos que hacen referencia a satisfacción, condiciones y seguridad en el trabajo, ausentismo y rotación de personal, crecimiento, desarrollo e implicación en equipos de mejora, comunicación y motivación del personal, se realizó un análisis estadístico y de acuerdo con las puntuaciones y el intervalo de confianza establecido, se puede concluir que las empresas participantes tienen un nivel de aplicación consolidado en cuanto a los indicadores de personal. De igual forma, tanto el área docente como el área administrativa mostraron tener un nivel de aplicación consolidado respecto a los indicadores de personal.

Se puede concluir que existe una relación positiva y significativa entre los sistemas de reconocimiento al personal y su motivación, demostrándose que estas variables

están estrechamente relacionadas, esto se debe principalmente a que los reconocimientos son un motivador crítico para cualquier empleado.

Existe una relación positiva entre la efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones y la motivación del personal. Esto se debe a que la comunicación organizacional permite aclarar a los empleados lo que deben hacer, cómo lo están haciendo y qué medidas tomar para mejorar su desempeño propiciando en ellos la motivación.

También existe evidencia estadística para aceptar que el crecimiento y desarrollo profesional del empleado así como su implicación en equipos de mejora mantienen una relación positiva con la motivación del empleado. Esto es lógico ya que el desarrollo profesional resulta ser un gran aliciente para cualquier empleado, por lo que las empresas deben dar las mismas oportunidades de desarrollo para todo su personal.



Bibliografía

- Castilla, J. (2002). *Possible ethical implications in the deployment of the EFQM*
- Eskildsen, J. & Dahlgaard, J. (2000). *A causal model for employee satisfaction*. Total Quality Management. Vol 11, No 8.
- González, M. y Olivares, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. 2a. Edición. CECSA. México.
- Gustafson, C. (2002). *Employee turnover: a study of private clubs in the USA*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 14, No 3.
- Jerome, L. & Kleiner, B. (1995). *Employee morale and its impact on service: what companies do to create a positive service experience*. Management Service Quality. Vol 5, No 6.
- Kirk, J. (1999). *Using the European foundation for quality management excellence model to improve organizations performance*. London.
- Kristensen, K. (2001). *Benchmarking Excellence*. Measuring Business Excellence. Bradford. Vol 5, No 1.
- Laboucheix, V. (1997). *Tratado de la calidad total*. Limusa. México.
- Levin, J. & Kleiner, B. (1992). *How to reduce organizational turnover and absenteeism*. Work Study. Vol 41, No 6.
- Nabitz, U. & Quaglia, G. & Wangen, P. (1999). *EFQM's new excellence model*. Quality progress. Vol 11.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Roure, J. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Ediciones Gestión. Barcelona.
- Umiker, W. (1993). *Powerful communication skills: the key to prevention and resolution of personnel problem*. The Health Care Manager. Vol 11, No 3.
- Wiley, C. (1995). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. International Journal of Manpower. Vol 18, No 3.
- Zobal, C. (1999). *The ideal team compensation system - an overview, part 2*. Team Performance Management. V. 5, No 1.



MARÍA ABIGAIL SALAZAR VIOLANTE

Es Ingeniero Administrador de Sistemas egresada de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, contando también con una maestría en Administración de Negocios en el área de Calidad y Productividad de la Universidad TecMilenio. Actualmente sigue participando como Tutor en línea en nivel Licenciatura en la Coordinación Académica Profesional del Centro de Educación en Línea de Universidad TecMilenio, es maestra de cátedra en nivel superior y posgrado en el Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica de donde es Jefa del Departamento de Tecnología de Información y Servicio.